

# **Az értékesítők az új marketingesek? Avagy a marketing hatalmának hatása az értékesítés szerepére a termékfejlesztésben**

*Are sales managers the new marketing managers?  
In other words: the effect of the power of marketing on the role of sale in product  
development*

KESZEY TAMARA

Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, tamara.keszey@uni-corvinus.hu

KATONA ÁDÁM

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, katona.adam@stud.uni-  
corvinus.hu

## **Absztrakt**

Korábban számos szakirodalom foglalkozott az értékesítés és marketing szervezeti egységek együttműködésének hatásával a termékfejlesztés sikerére. Emellett az utóbbi évek kutatásai rámutattak az értékesítés növekvő stratégiai szerepére a szervezetek gyakorlatában, ami feltételezi a marketing szervezetek hatalmának csökkenését. Ez a stratégiai szerepváltozás a gyakorlatban azt jelenti, hogy az értékesítés, mint szervezeti egység hagyományosan marketing feladatokat is ellát. Jelen kutatásban azt vizsgáljuk, hogy létezik-e a pozitív kapcsolat a termékfejlesztés sikere és a marketing szervezeten belüli hatalma között, illetve a marketing hatalma miként befolyásolja az értékesítés marketing feladatokban történő szerepvállalását? A hatalommal rendelkező funkcionális szervezetek nagyobb tekintéllyel rendelkeznek és ellenőrzésük, illetve befolyásuk alatt tarthatják akár más szervezeti egységek dolgozóinak munkáját is. A feltételezésünk az, hogy ez a hatalom a szervezetek vonatkozásában hatással lehet a teljesítményre is. Hazai cégekből álló, 296 fős mintán végeztünk empirikus kutatást, melynek keretében arra a következtetésre jutottunk, hogy erős marketing szervezet esetében csak a belső sikeresség valószínűsíthető, mert a külső, azaz piaci sikerhez más tényezők, vagy más tudás bevonására is szükség van és nem annyira meghatározó annak a szerepe, hogy az értékesítőket bevonják-e a marketing feladatokba. Tehát egy erős marketing osztály esetében az értékesítés nagyon keveset ad hozzá a vállalatok innovációs sikereihez. Ebből következően, ha gyengébb a marketing szervezet hatalma, akkor az értékesítés kiválóan kiegészíti, ellátja és pótolja a hiányzó feladatokat és hozzáad a termék innovációs sikeréhez (a belső és külső sikerhez egyaránt).

*Kulcsszavak: marketing, értékesítés, marketing hatalma, termékfejlesztés, innováció*

## **Abstract in English**

Numerous works had examined earlier the effect of the cooperation between sales and marketing departments on the success of product development. Besides this, researches over the last years have indicated the increasing strategic role of sale in the routine of organizations, which assumes a reduction in the power of marketing organisations. This strategic change in practice means that sale, as an organisational unit traditionally completes marketing tasks as well. In the current research we examine if there is a positive connection between the success of product development and the power of marketing within the organisation. Furthermore, we also examine how the power of marketing influences the role of sales in marketing tasks. Functional organisations with power have a bigger prestige, and they might control and influence the work of the employees of other organisational units as well. Our assumption is that this power might have an effect on the performance regarding organisations. We carried out an empirical research on 296 patterns consisting of Hungarian business entities. We concluded that in case of a strong marketing organisation, only the internal success can be made probable, because for the external or market success it is necessary to involve other features or knowledge. The role of the involvement of sales managers in marketing tasks is not that crucial. Taking everything into consideration, in case of a strong marketing department, sales adds very few to the innovation success at companies. Consequently, if the power of the marketing organisation is weaker, then sale complements, supplies and replaces the missing tasks perfectly, and adds to the innovation success of the product (to the internal and external success in the same way).

*Keywords: marketing, sales, power of marketing, product development, innovation*

## 1. Bevezetés

Számos tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy az értékesítés és a marketing harmonikus együttműködése és a vállalatok teljesítménye között pozitív kapcsolat van (Biemans et al., 2010; Guenzi – Troilo, 2007; Kotler et al., 2006). Az értékesítés területén dolgozó szakemberek munkakörükből fakadóan lényeges piaci információkhoz jutnak, mely a napi szintű, kétirányú (eladó és vevő közötti) interakcióból fakad. A tudásmegosztás eladó és vevő között a mindennapi piaci interakciókból következően rendszeres folyamat, az értékesítés eleme. Az értékesítés területén dolgozó kollégák tehát olyan naprakész piaci információk birtokosai, amelyek hozzáférhetősége a szervezeti szokások és az egyéni preferenciák kérdése is. Ezen tudás felhasználása a marketing folyamatok során meghatározó lehet a vállalatok szempontjából.

Az elmúlt időszakban számos szakirodalom foglalkozott az értékesítés és marketing együttműködésének hatásával a vállalati teljesítményre, a koordináció és együttműködés vonatkozásában (Biemans et al., 2010; Guenzi - Troilo, 2007). Más kutatások rámutattak az értékesítés növekvő stratégiai szerepére a szervezetek belül (Ingram et al., 2002; LaForge et al., 2009; Piercy - Lane, 2008). Ezek a megállapítások tovább bonyolítják az egyébként is meglehetősen összetett értékesítés és marketing szervezetek közötti kapcsolatot. Kutatásunk feltárja, hogy a marketing hatalma miként befolyásolja az értékesítés hagyományosan marketing feladatokban történő szerepvállalását és hatását a vállalati teljesítményre (jelen kutatásunkban ezt a termékfejlesztés sikerként definiáljuk, melyet külső és belső sikerre bontunk).

## 2. Elméleti háttér

A tudást a szervezetek és azok vezetői sok esetben stratégiai tényezőként tekintik. Talán ez is lehet az oka az értékesítés stratégiai feladatokban bekövetkezett növekvő szerepvállalásának. Sokszor azonban a szervezetek és az egyes szervezeti egységek elismerik, hogy nem képesek a tudásban rejlő lehetőségeket kiaknázni. Éppen ezért a szervezeti tudás létrehozása döntő mértékben attól függ, hogy hogyan tudja a szervezet az egyéni implicit tudást kollektív tudássá átalakítani (Nonaka - Takeuchi 1995). Az elmúlt évtizedben a téma nagyobb akadémiai figyelmet kapott, különböző megközelítésekben vizsgálva. (Biemans et al., 2010). A széles körben elfogadott piaci orientáció hangsúlyozza, hogy rendkívül fontos olyan kapcsolatok létrehozása, amely az információ átadására alkalmas (Kohli - Jaworski, 1990; Slater - Narver, 1994). Az értékesítési területen dolgozó munkatársak a hagyományos vélekedés szerint rövidtávú, taktikai jellegű, anyagi célok elérésében érdekeltek az anyagi ösztönzés miatt, míg a marketingterületen dolgozó munkatársak inkább közép és hosszú távú, főként jövőbeli stratégiai célok elérésében érdekeltek, ráadásul ez esetükben nem anyagi érdek. (Homburg - Jensen, 2007) Ebből értelemszerűen fakad egyfajta ellentét, illetve információs aszimmetria a két terület között. Még abban az esetben is tapasztalhatunk bizonyos szintű zavart az együttműködésben, amikor az értékesítési és marketing terület vezetése barátságos viszonyon alapszik (Kotler et al., 2006). Az ellentét, illetve az aszimmetria feloldása ennek értelmében a szervezet képességein múlik, azon a rendszeren, amely közelíti egymáshoz az érdekeket. Azonban az érdekek közelítéséhez fontos fogalmilag feltérképezni azokat a célokat, amelyek az értékesítési és marketing terület közötti konfliktust alkotják (Dewsnap et al., 2000).

Az innovációval foglalkozó szakirodalmak különösen nagy figyelmet fordítanak a marketing szerepére az innovációs teljesítményben (Griffin et al., 2013), viszont a kutatások általában figyelmen kívül hagyják az értékesítés szerepét az innovációs folyamatban (Malshe - Biemans, 2014). Csaknem húsz évvel ezelőtt Rochford és Wotruba (1993) úgy vélekedett, hogy az értékesítés egyre nagyobb hangsúlyt fog kapni a fogyasztókkal történő kapcsolatépítésben, illetve kiemelt szerepe lesz a termékfejlesztésben. Számos kutató

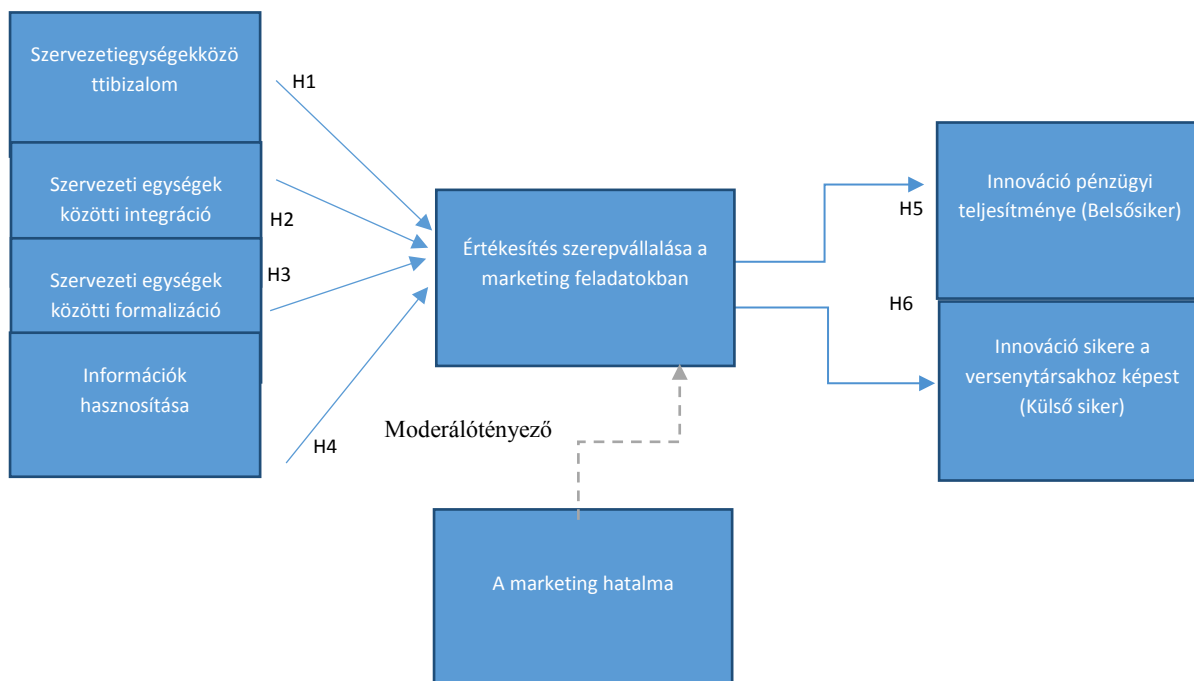
figyelmének került középpontjába az új termékek értékesítését befolyásoló és meghatározó tényezők vizsgálata (Atuahene - Gima, 1997; Kaupilla et al., 2010). Mások ezzel szemben az értékesítők szerepét vizsgálták a termékfejlesztési folyamatában, különös tekintettel arra fókuszálva, hogy miként tudják azonosítani az új üzleti lehetőségeket a piacon. Amint arra Gordon, Schoenbachler, Kaminski és Brouchous (1997, 33. o.) rámutatott, az értékesítők (különösen a B2B szektorban) jelentős időt töltenek az ügyfelek társaságában, éppen ezért abban a különleges helyzetben vannak, hogy első kézből értesülnek az aktuális és igen értékes piaci információkról és vevői igényekről. Más kutatások azt is megállapították, hogy az ügyfélorientált értékesítő alkalmazottak könnyebben tudják meghatározni az egyéni ügyféligényeket, viszont ehhez elengedhetetlen a megfelelő képzés és a strukturált termékfejlesztési folyamat (Gordon et al., 2008; Homburg et al., 2008).

A szakemberek egybehangzó véleménye az a témában, hogy az értékesítők egyre inkább részt vesznek a stratégiai döntéshozatalban és üzleti szempontból is kiemelten fontos az ügyfélkapcsolataik minősége (Ingram et al., 2002; Johnson et al., 2001; LaForge munkatársai, 2009; Piercy - Lane, 2003). Ezen változások a stratégiai gondolkodásban egészen új készségeket és kompetenciákat kívánnak meg az értékesítési területen dolgozó munkatársaktól. Sok esetben ez azt is jelenti, hogy megváltozik a munkaköri leírásuk és fő feladatukká válik az értékteremtés, melyben ők egyfajta „vásárlói érték ügynök” szerepet kapnak, ráadásul jóval hosszabb időtávban gondolkozva (Ingram et al., 2009). A vállalatoknak változniuk kell ahhoz, hogy az értékesítési szervezetek nagyobb stratégiai szereppel bírjanak és képesek legyenek kereszt funkcionális értékesítési folyamatok végrehajtására is. (Lane - Piercy, 2004; Piercy, 2010; Storbacka et al., 2009). Ez a változó szerepkör az értékesítésben azt jelenti, hogy beavatkozik bizonyos marketing területek által ellátott feladatokba is. Az innovációval foglalkozó kutatások szerint az, hogy külön hangsúlyt fektetünk az értékesítésre, illetve a marketingre az innovációban már nem megfelelő, ehelyett hangsúlyosabbá válik az a kölcsönhatás a két szervezeti egység között, mellyel hozzájárulnak az innovációs teljesítményhez (Troilo et al., 2009). Ebben a vonatkozásban kapcsolódik elméletünkhöz a marketing hatalmának vizsgálata.

Bár a szakirodalmak jelentős része azt mutatja, hogy a marketing osztályok hatalma a szervezeteken belül csökkent az elmúlt évtizedekben (Verhoef - Leeflang, 2009; Webster et al., 2005) ezt a megállapítást csak kevés kutató empirikus bizonyítékai támasztja alá (Homburg et al., 1999; Merlo et al., 2010). Ezzel szemben más, hasonlóan friss tanulmányok éppen az ellenkezőjéről számoltak be (Lamberti - Noci 2009; Merlo et al., 2012). A kutatók vélekedése megoszlik abban tekintetben, hogy létezik-e a pozitív kapcsolat a vállalat innovációban, termékfejlesztésben elért sikere és a marketing szervezeten belüli hatalma között. Jelen kutatásunkban mi is csak áttételesen vizsgáljuk ezt a kérdést. Egy funkcionális szervezeti egység hatalmát, mint például a marketing, úgy definiálhatjuk, mint azt a képességet, amely képes befolyásolni a szervezeti egységek működését és a dolgozók munkáját (Hickson et al. 1971; Pfeffer 1981). A hatalommal rendelkező funkcionális szervezetek nagyobb tekintéllyel rendelkeznek és ellenőrzésük, illetve befolyásuk alatt tarthatják akár más szervezeti egységek dolgozóinak munkáját is (Brass - Burkhardt 1993; Finkelstein 1992). Ami hatással lehet a teljesítményre és az innovációs sikerre.

### **3. Elméleti keret és hipotézisek**

Az alábbiakban definiáljuk a modellben szereplő tényezőket és megindokoljuk, hogy elméletünk kialakítása során miért épp ezeket a tényezőket tartjuk a legfontosabbnak abban a kérdésben, hogy a marketing hatalma miként befolyásolja az értékesítők marketing feladatokban történő szerepvállalását és ennek hatását az innovációs teljesítményre.



Kutatásunkkal a szeretnénk feltárni az okait és következményeit az értékesítési szervezetek marketing feladatokban bekövetkezett növekvő szerepvállalásának a marketing hatalmán keresztül. A modellünk az értékesítés és marketing együttműködésének érzelmi összetevőit a bizalom, a strukturális összetevőit az integráció és formalizáció konstrukciókkal, illetve a szervezeti képességre vonatkozó összetevőit a információk hasznosításának képessége konstrukciókkal szerepeltettük. A modellben az értékesítés marketing szerepvállalását állítottuk a középpontba, A modellben különbséget tettünk belső és külső sikeresség között. A belső sikerességet egy vállalaton belüli pénzügyi sikerként határoztuk meg, míg a külső sikerességet egy a versenytársakhoz viszonyított, piaci sikerként határoztuk meg. A moderáló tényezőként használt "marketing hatalma" egy nagyon kurrens kutatási terület jelenleg, melyre egy 2015-ös Journal of Marketing cikk hívta fel a kutatók figyelmét (Hui Feng, Neil A. Morgan, - Lopo L. Rego - Marketing Department Power and Firm Performance *Journal of Marketing* Vol. 79 (September 1 2015), 1– 20.). Viszont az általunk megvilágított kontextusban más szerzők még nem végeztek kutatásokat a témában, így bízom abban, hogy jelen kutatás hiánypótló lehet a marketing szakirodalomban.

#### 4. Módszertan

Magas árbevétellel rendelkező, magyar vállalatokon teszteltük a modellünket. Az adatgyűjtés eredményeként 296 kérdőívet dolgoztunk fel. A válaszadó szakemberek marketing- és vállalatvezetők, piaci kapcsolatokkal és saját döntési jogkörrel, átlagosan 12,1 év tapasztalattal rendelkeztek.

A modell a következő hét konstrukciót tartalmazza, 1. Szervezeti egységek közötti bizalom 2. Szervezeti egységek közötti integráció, 3. Szervezeti egységek közötti formalizáció, 4. Információk hasznosítása, 5. Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban, 6. Innováció pénzügyi teljesítménye (Belső siker), 7. Innováció sikere a versenytársakhoz képest (Külső siker). Mindegyik konstrukciót 4-6 állítás segítségével mértünk (a megbízhatóság miatt). 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztunk (1: egyáltalán nem ért egyet; 7: teljesen egyetért). Megerősítő faktorelemzés (confirmatory factor analysis (CFA)) segítségével vizsgáltuk a kutatásban használt skálák megbízhatóságát és érvényességét, amelyet AMOS 20.0 és SPSS 20.0 szoftverek segítségével végeztünk. A megerősítő faktorelemzés valamennyi mutatója az elfogadhatósági tartományba esik; khi négyzet/szabadságfok ( $\chi^2/df$ ) értéke 2,5 alatt van, az

összehasonlító illeszkedési index (comparative fit index (CFI)) 0,9 fölött van; sztenderdizált átlagos reziduális (standardized root meansquare residual (SRMR)) 0,8 alatt van, míg a megközelítés hibája (root meansquare error of approximation (RMSEA)) 0,08 alatt van (Byrne, 2010). Az 1. táblázatban található a mérőeszköz tesztelésének eredményei.

**1. táblázat: A kutatásban használt mérési skálák értékelése (mutatószámok és korrelációk)**

	CR	AVE	MSV	ASV	Succe ss_ of_in nova	Integ r	Interf ace_ for mal	instr u	TRU ST	Novel ty_of _inno vat	encro arch
Succe ss_ of_in nova	0,922	0,748	0,281	0,154	0,865						
Integ ratio n	0,936	0,748	0,434	0,269	0,436	0,865					
Interf ace_ form al	0,905	0,706	0,172	0,097	0,236	0,415	0,840				
instr umen tal	0,917	0,649	0,353	0,209	0,377	0,594	0,329	0,806			
TRU ST	0,947	0,692	0,434	0,202	0,356	0,659	0,271	0,516	0,832		
Novel ty_of _inno vat	0,952	0,798	0,281	0,082	0,530	0,268	0,090	0,250	0,182	0,893	
encro arch	0,870	0,527	0,393	0,221	0,358	0,627	0,404	0,569	0,528	0,190	0,726

Megi.: CR: Összetétel megbízhatóság (Composite Reliability – C.R.); AVE: Átlagos magyarázott varianciamutató (Average Variance Extracted – AVE); MSV: Mean Shared Variance; ASV: Average shared variance; a diagonálison az AVE négyzetgyöke.

Az egyes konstrukciók mérésére szolgáló valamennyi állítás szignifikánsan - 0,6-es értékénél nagyobb mértékben - és erősen kapcsolódik az adott konstrukcióhoz (Anderson - Gerbing, 1988). A megbízhatósági mérőszámok mindegyik a modellbe bevont konstrukció esetében a 0,7-es küszöbértéknél magasabbak(Nunnally, 1967), ami azt jelenti, hogy a mérőeszközök megbízhatóak. Az átlagos variancia (average variance extracted (AVE)) mutatószámok a 0,5-ös küszöbértéknél magasabbak(Bagozzi - Yi, 1988). Továbbá, az AVE mutatószám négyzetgyöke magasabb, mint az adott konstrukció más konstrukciókkal alkotott korrelációja(Fornell - Larker, 1981).

## 5. Eredmények

A modellünket strukturális egyenlőségek modellezésének módszerével (using structural equation modeling (SEM)) teszteltük, amely lehetőséget ad valamennyi hipotézis egyszerre történő vizsgálatára. A modell illeszkedését leíró mutatók ( $\chi^2(315)=3187.87$ ,  $\chi^2/df= 1,671$ ;

RMSEA=0,034; SRMR=0,0587; NNFI=0,879; CFI=0,937) megfelelő tartományba esnek, tehát az elméleti modell jól illeszkedik a mért adatokhoz. A hipotézis tesztelés eredménye a 2. táblázatban látható.

**2.táblázat: Paraméterbecslések és magyarázott variancia (R<sup>2</sup>)**

Hipotézis		Béta-koefficiens	Hipotézis-tesztelés eredménye
	<b>Közvetlen hatás</b>		
H1	Bizalom → Encr	.147*	Elfogadva
H2	Integr → Encr	0,334***	Elfogadva
H3	Formalizáció → Encr	.148**	Elfogadva
H4	Információk hasznosítása → Encr	.264***	Elfogadva
H5	Encr =>success of innovation	.418***	Elfogadva
H6	Encr =>novelty of innovation	.248***	Elfogadva
	<b>Magyarázott variancia (R<sup>2</sup>)</b>		
	Enr	.515	
	Success of innov	.175	
	Novelty of innov	.062	

Model illeszkedés mutatók: ( $\chi^2(315)=3187.87$ ,  $\chi^2/df= 1,671$ ; RMSEA=0,034; SRMR=0,0587; NNFI=0,879; CFI=0,937)

Az első hipotézist (H1) - amely szerint minél erősebb a bizalom, annál magasabb az értékesítők marketing szerepvállalása - igazoltuk (béta=0,147\*). A második hipotézist, amely arra vonatkozott, hogy a H2 a szervezeti egységek közötti integráció növeli az értékesítők marketing szerepvállalását, szintén igazolni tudtuk (béta=0,334\*\*\*). A harmadik hipotézis (H3), szerint a szervezeti egységek formalizációja az értékesítők marketing szerepvállalására gyakorolt pozitív hatását feltételezte, szintén elfogadjuk (béta=0,148\*\*). A negyedik hipotézis (H4) szerint a szervezeti információk megfelelő hasznosításának mértéke pozitívan befolyásolja az értékesítők marketing szerepvállalását. Ez a feltételezésünk is igazolódott (béta=0,264\*\*\*). Az ötödik hipotézis (H5), amely az értékesítők marketing szerepvállalása és az innováció belső, azaz pénzügyi sikere között feltételez pozitív kapcsolatot igazolódott (béta=0,418\*\*\*). A hatodik hipotézis (H6), amely az értékesítők marketing szerepvállalása és az innováció külső, azaz a versenytársakhoz viszonyított sikere között feltételez pozitív kapcsolatot szintén igazolódott (béta=0,248\*\*\*).

Modellünkben egy moderáló változó szerepelt, mely a marketing hatalma elnevezést kapta. A moderáló tényező a kapott eredményeket és összefüggéseket a várakozásoknak megfelelő módon megváltoztatta, ezért a továbbiakban ennek eredményeit a 3. táblázat foglalja össze.

**3. táblázat: A moderáló hatás vizsgálata (multigroup-elemzés)**

Vizsgáltösszefüggés	Erős marketing funkció		Gyenge marketing funkció		Az eltérés szignifikancia szintje z-érték
	Sztenderdizált $\beta$ -koefficiens	Szignifikanciaszint	Sztenderdizált $\beta$ -koefficiens	Szignifikanciaszint	
Bizalom → Encr	0,222	0,027	0,069	0,300	-1,270
Integr → Encr	0,217	0,020	0,232	0,000	0,130
Formalizáció → Encr	0,084	0,097	0,128	0,026	0,584
Marketing capabilities → Encr	0,150	0,021	0,196	0,001	0,504

Encr =>success of innovation	0,441	0,000	0,916	0,000	2,309**
Encr =>novelty of innovation	0,262	0,126	0,656	0,000	1,656*

Megj.:z-érték szignifikancia szintje: 0,001, ha a z-érték 2,58-nál magasabb, 0,05 ha a z-érték 1,96-nál magasabb és ,01, ha a z-érték 1,65-nél magasabb (Byrne, 2010).

## 6. Következtetések

A szervezeti egységek közötti bizalom, az integráció, a formalizáció és az információk hasznosításának képessége az előzetes feltevéseink szerint pozitív kapcsolatot feltételez az értékesítők marketing feladatokban történő szerepvállalásában. Ebben a kapcsolatrendszerben szeretnénk levonni következtetéseinket, hogy a marketing hatalma a szervezeten belül miként képes ezt befolyásolni, illetve hogyan hat ez a vállalat innovációs sikerére külső és belső vonatkozásban. Első következtetésünk mindenképpen az, hogy a moderáló tényező alkalmazása jelentősen befolyásolta a modellben az arányok alakulását. A moderáló hatás vizsgálata kapcsán a következő megállapításokat és következtetéseket tehetjük.

Abban az esetben, ha erős a marketing hatalma a szervezeten belül a legnagyobb szerepe az értékesítők marketing feladatokban történő szerepvállalásában a bizalomnak van. Az értékesítők marketing szerepvállalása belső, azaz pénzügyi sikerre szignifikáns hatással van, azonban a külső, azaz piaci sikerre nincs hatással.

Abban az esetben, ha gyenge a marketing a szervezeten belül, a bizalom szerepe háttérbe szorul és elhanyagolhatóvá válik az értékesítés marketing szerepvállalása szempontjából és fontosabbá válik a szervezeti integráció és formalizáció, valamint az információ felhasználás képessége. Az értékesítés marketing szerepvállalásának hatása az innovációs teljesítményre belső és külső sikeresség szempontjából is egyaránt szignifikáns kapcsolatot mutatott a modellben.

Mindezekből az is következik, hogy erős marketing esetében csak a belső sikeresség valószínűsíthető, mert a külső, azaz piaci sikerhez más tényezők, vagy tudás bevonására is szükség lehet és nem annyira meghatározó annak a szerepe, hogy az értékesítőket bevonják-e a marketing feladatokba. Tehát egy erős marketing esetében az derült ki, hogy az értékesítés nagyon keveset ad hozzá az innovációs sikerhez a vállalatoknál. Ebből következően gyengébb marketing esetében az értékesítés kiválóan kiegészíti és ellátja, pótolja a hiányzó feladatokat és hozzáad a termék innovációs sikeréhez (a belső és külső sikerhez egyaránt).

A marketing hatalma jelen kutatásunkban nem tud a korábbi kutatásokra reflektálni abban a tekintetben, hogy a szerepe nő vagy csökken. Tapasztalataink alapján ez sok esetben a szervezet adottságaitól és a vállalat egyediségétől függ. Modellünkben sikerült feltérképeznünk a marketing és értékesítés együttműködésére és innovációs sikerére vonatkozó hatását a marketing hatalmának.

## Irodalomjegyzék

- Anderson, J. C. - Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Atuahene - Gima, K. - Slater, S. F. - Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- Bagozzi, R. P. - Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Biemans, W. G. - MakovecBrenčič, M. (2007). Designing the marketing - sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3/4), p. 257-273.
- Biemans, W. G. - Makovec-Brenčič, M. - Malshe, A. (2010). Marketing and sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.

- Brass, D.J. and M.E. Burkhardt (1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal*, 36 (3), 441–70.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). New York: Routledge, Taylor - Francis Group.
- Cooper, R. G. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, 43(3), 93-103.
- Dewsnap, Belinda and David Jobber (2000), *The Sales - Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework*, *Journal of Personal Selling - Sales Management*, 20 (2), p. 109–119.
- Finkelstein, S. (1992), "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505–538.
- Fornell, C. - Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(February),39-50.
- Gordon, G. L. - Schoenbachler, D. D. - Kaminski, P. F. - Brouchous, K. A. (1997). New product development: Using the salesforce to identify opportunities. *Journal of Business - Industrial Marketing*, 12(1), 33-50. doi: 10.1108/08858629710157922
- Gordon, G. L. - Weilbaker, D. C. - Ridnour, R. E. (2008). The idea generation stage of the new product development process: Can key account management systems help? *Journal of Selling - Major Account Management*, 8(2), 26-42.
- Griffin, A. - Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing science*, 12(1),1-27.
- Griffin, A. - Josephson, B. W. - Lilien, G. - Wiersema, F. - Bayus, B. - Chandy, R. - Miller, C. (2013). Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*, 24(4), 323-337.
- Guenzi, P. - Trolio, G. (2007): The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60 (2), p. 98-107.
- Hickson, D. J. - Christopher, R. H. - Charles A. L. - Rodney E. S. - Johannes M. P. (1971), "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 216–29.
- Homburg, C. - Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), p. 124–142.
- Homburg, C. - Jensen, O. - Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), p. 133–154.
- Ingram, T. N. - LaForge, R. W. - Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559-567.
- Ingram, T. N. - LaForge, R. W. - Avila, R. A. - Schwepker, C. H. Jr., - Williams, M. R. (2009). *Sales management: Analysis and decision making*: Armonk, NY: M.E.Sharpe.
- Jaworski, B.J. - Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Johnson, J. T. - Barksdale, H. C. J., - Boles, J. S. (2001). The strategic role of the salesperson in reducing customer defections in business relationships. *Journal of Personal Selling - Sales Management*, 21(2), 123-134.
- Kauppila, O.-P. - Rajala, R., - Jyrämä, A. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308-316.
- Kohli, A.K. - Jaworski, B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2) p. 1-18.
- Kotler, P., - Rackham, N., - Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), p. 68–78.
- LaForge, R.W. - Ingram, T. N. - Cravens, D. W. (2009). Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3/4), 199-219.



- Lamberti L. - Giuliano N. (2009), "Marketing Power and CMO Power: Could Market Orientation Break the Link? An Exploratory Case Study," *Journal of Strategic Marketing*, 17 (5), 327–43.
- Lane, N. - Piercy, N. (2004). Strategic customer management: Designing a profitable future for your sales organization. *European Management Journal*, 22(6), 659-668.
- Malshe, A. - Biemans, W. (2014). The Role of Sales in NPD: An Investigation of the US Health Care Industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 664-679.
- Malshe, A. - Biemans, W. G. (2015). Improving sales and marketing collaboration; a step-by-step guide. New York: : Business Expert Press.
- Merlo, O. - Bryan, A. L. - Gregory J. W. (2012), "Marketing's Reputation and Influence in the Firm," *Journal of Business Research*, 65 (3), 446–52
- Nonaka, I. – Takuchi, H. (1995): The knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics por Innovation. New York, Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1981), Power in Organizations. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business - Industrial Marketing*, 25(5), 349-359.
- Piercy, N. F. - Lane, N. (2003). Transformation of the traditional sales force: Imperatives for intelligence, interface and intelligence. *Journal of Marketing Management*, 19(5/6), 563-582.
- Piercy, N. F. - Lane, N. (2008). The strategic sales organization - is sales the new marketing? . *Marketing Rewiev St. Gallen*, 3, 9-11.
- Rochford, L. - Wotruba, T. R. (1993). New product development under changing economic conditions: the role of the salesforce. *Journal of Business - Industrial Marketing*, 8(3), 4-12.
- Storbacka, K. - Ryals, L. - Davies, I. A. - Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890-906.
- Troilo, G. - De Luca, L. M., - Guenzi, P. (2009). Dispersion of influence between marketing and sales: Its effects on superior customer value and market performance. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 872-882.
- Verhoef, P. C. - Leeftang P. S. H. (2009), "Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm," *Journal of Marketing*, 73 (March), 14–37
- Webster, F. E. - Malter A. J. - Ganesan S. (2005), "The Decline and Dispersion of Marketing Competence," *Sloan Management Review*, 46 (4), 35–43.